الاسم: نبيلة

اللقب : جعيجع

الاسم : حياة

اللقب: براهيمي

الوظيفة : استاذ مساعد

الجامعة : جامعة المسيلة / المركز الجامعي برج بوعريريج

محور المداخلة : المحور الثالث : اسهامات ادارة المعرفة في تحسين الاداء التنافسي وتطوير الكفاءات في منظمات الاعمال

عنوان المداخلة : ادارة الموارد البشرية في عصر المعرفة

ادارة الموارد البشرية في عصر المعرفة

الملخص:

لقد أدى التطور الهائل في تقنية المعلومات وما صاحبها من طفرات تقنية مماثلة في مجالات الإلكترونيات والاتصالات والبيولوجيا الحيوية، فضلاً عن التغييرات الجذرية في النظم والأوضاع والعلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية وبروز ما يسمى بالنظام العالمي الجديد، إلى اهتمام مكثف بالإنسان والتنمية البشرية باعتبارهما غاية كل تقدم اقتصادي ومادي.وقد تغيرت النظرة الى مصطلح الموارد البشرية في المنظمات من كون الافراد عنصر من عناصر التكلفة التي يجب خفضها الى ادنى حد لها الى كونها اصل من اصول المنظمة التي يمكن الاستثمار فيها وزيادة قيمتها بالنسبة للمنظمة، وقد ادى هذا التحول في النظرة الى الافراد الى اعتبارهم مورد من موارد المنظمة فالمورد البشري يمكن ان يحقق ثروة او ايرادات من خلال استخدام مهاراته ومعرفته

ومن ثم صار الاهتمام بالعلم والبحث العلمي ركيزة أساسية في المنظومة العالمية الجديدة، وأصبح نتاج العقل الإنساني وتراكم الإبداع العلمي والتقني متمثلاً فيما يسمى "المعرفة" سمة العصر الجديد أو عصر المعرفة.

ونحاول من خلال هذه المداخلة التعرف على النقاط التالية :

- ادارة الموارد البشرية وتطورها
- عصر المعرفة وإدارة المعرفة وأنواعها
- تحديد خصائص عصر المعرفة
- تأثير إدارة المعرفة على إدارة الموارد البشرية

1- ماهية إدارة الموارد البشرية

1.1 مفهوم إدارة الموارد البشرية

قبل التطرق إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية يجب التفريق بين مفهوم الموارد البشرية والقوى العاملة

أولا: تعريف الموارد البشرية :

الموارد البشرية هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة : رؤساء ومرؤوسين والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها وتحقيق رسالتها و أهدافها الإستراتيجية والمستقبلية ، مقابل ذلك أن تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة تعويضات متنوعة تتمثل في رواتب وأجور ومزايا وظيفية في عملية تبادل للمنفعة تتم بينهم وبينهما.

ومما زاد من أهمية الموارد البشرية ظهور منهجية إدارة الجودة الشاملة التي تطبقها منظمات القرن 21 ، حيث تؤكد هذه المنهجية التي تمثل الإدارة المعاصرة على أن بقاء المنظمة واستمراريتها يعتمدان على رضا المستهلك الذي يجعل حصة المستهلك في السوق اكبر، وهذا يزيد من ارباحها ويضمن لها استمراريتها وبقاءها[1].

لقد أدى تزايد عدد الوظائف والحاجة إلى المهارات المختلفة إلى زيادة في عدد الأدوار، ومن ثم في كيفية توزيعها على الأفراد ونتج عن ذلك اهتمام كبير بإيجاد السبل الكفيلة بتوظيف الأفراد الأكثر قدرة على فهم الأدوار، بهدف تلبية مستلزمات وحاجات الأنشطة والأعمال ، ويمكن تعريف الموارد البشرية على أنها مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وانجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات وتقسم هذه الموارد إلى خمسة مجموعات وهي كالتالي:

- الموارد الاحترافية ، الموارد القيادية، الموارد الإشرافية، باقي الموارد المشتركة، الاتحادات العمالية .

ثانيا : تعريف إدارة الموارد البشرية :

تعريف 1: هي مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة والأفراد الذين يعملون بها [i]

تعريف 2: هي سلسلة من القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فاعلية المنظمة والعاملين فيها

يمكن تعريفها بأنها مجموعة المهام المرتبطة بالحصول على الأفراد وتدريبهم وتطويرهم وحفزهم وتنظيمهم والمحافظة عليهم

تعريف 3: هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم [ii]

تعريف 4: يرى Sherman &Churdun أن إدارة الموارد البشرية تشمل على عمليات أساسية ينبغي أداؤها ومجموعة من القواعد العامة يجب إتباعها ، كذلك أدوات وأساليب يتعين استخدامها لإدارة الأفراد في التنظيم ، والمهمة الرئيسية لمدير إدارة الموارد البشرية هي مساعدة المديرين في المنظمة وتزويدهم بما يحتاجون إليه من رأي ومشورة متخصصة تمكنهم من إدارة مرؤوسيهم بطريقة أكثر فعالية [iii]

تعريف 5: إدارة الموارد البشرية الفاعلة هي الإدارة التي تؤمن بان الأفراد العاملين في مختلف المستويات هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم ، لمافيه مصلحتها ومصلحتهم وان تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها ونجاحهم ونجاح المصلحة العامة [iv]

بصفة عامة اتفق معظم الباحثين على وجود خمسة وظائف رئيسية يقوم بها المديرون وتتمثل هذه الوظائف في التخطيط ، التنظيم، التشكيل ، القيادة، والرقابة

ويرى كل من الخشروم ومرسي [v]تعريف إدارة الموارد البشرية

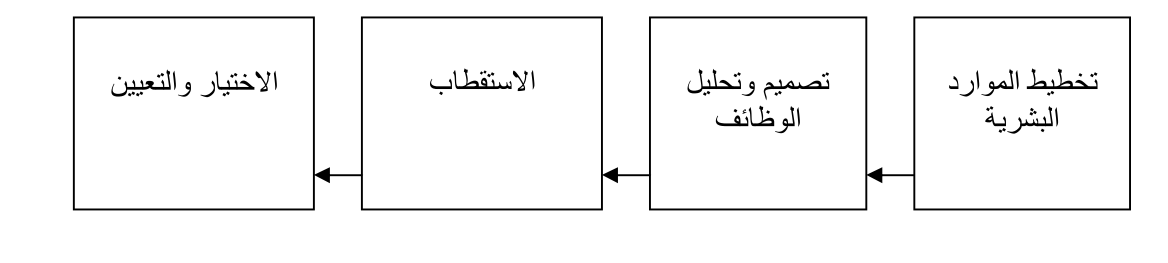
(Human Resources Management) هي الإدارة المسئولة عن النشاط الخاص بالقوى العاملة وإدارتها بفاعلية.

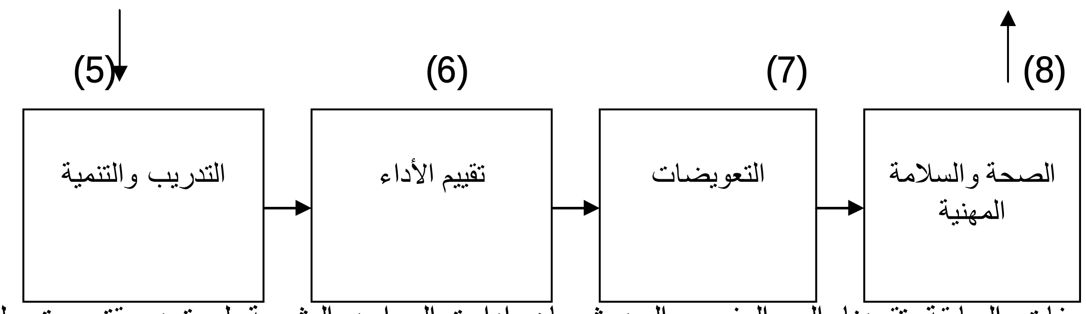
ويشمل هذا النشاط الرئيسي مجموعة من الأنشطة الفرعية أهمها، وفيما يلي شكل إدارة الموارد البشرية كعملية:

1) تخطيط القوى العاملة
2) تصميم وتحليل الوظائف
3) الاستقطاب
4) الاختيار والتعيين
5) التدريب والتنمية
6) تقييم الأداء
7)التعويضات
8)الصحة والسلامة المهنية

يبين الشكل التالي رقم (1) شكل إدارة الموارد البشرية كعملية

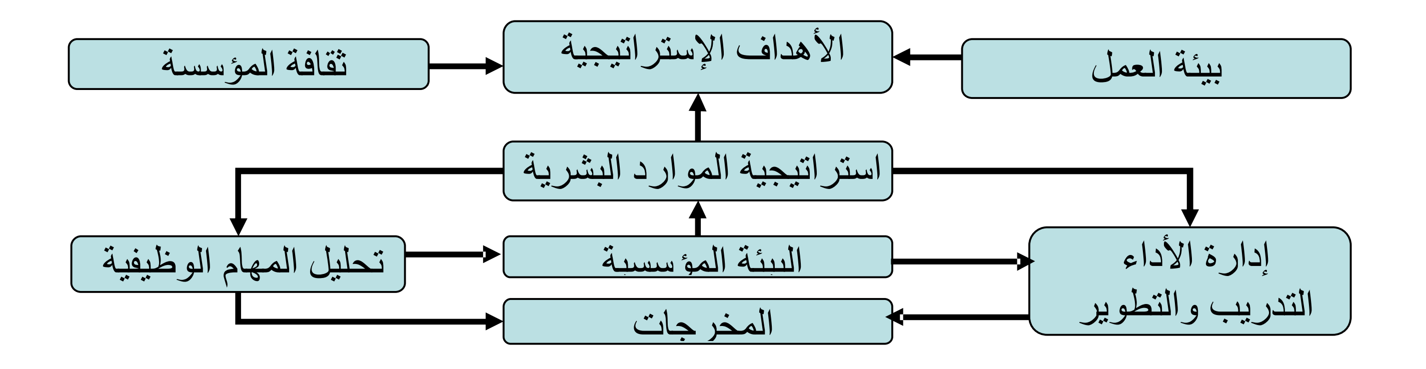
(1) (2) (3) (4)





إن التعريفات السابقة تقودنا إلى المفهوم الحديث بان إدارة الموارد البشرية لم تعد مقتصرة على الوظائف المعتادة كالتعيين وصرف الرواتب وتحديد الإجازات وإنما باتت نشاطا استراتيجيا يعمل على تحقيق أهداف المنظمات فهي باختصار تمثل عنصرا حيويا من عناصر الإنتاج ، والشكل الموالي يمثل عملية إدارة الموارد البشرية وموقعها بين انشطة المنظمة [vi]

شكل(2):عملية إدارة الموارد البشرية وموقعها بين أنشطة المنظمة



المصدر : باري كشواي، مرجع سابق ، ص11

2.1- التطور التاريخي لادارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية في الوم م أ في القطاع العام والخاص هي نتاج حركات وتطورات متعددة من أهمها :

1- الثورة الصناعية :

تميزت هذه الفترة بظهور البدايات الفكرية والفلسفية لإدارة الأفراد ، اذ لعبت الثورة الصناعية دورا بارزا وملحوظا من خلال ما تميزت به هذه المرحلة من ظهور الآلات والأجهزة والمعدات والمصانع الكبيرة ورتابة العمل ، التي كان لها دورها في تغليب العنصر الآلي الإنتاجي على العنصر البشري

2- مرحلة ظهور حركة الإدارة العلمية :

من ابرز الأمور التي ساهمت في تطوير إدارة الموارد البشرية في بداية القرن الماضي هو حركة الإدارة العلمية التي تزعمها فريدريك تايلور Frdérick Taylor (1856-1915) فقد أعطت حركة الإدارة العلمية تصورا محددا بين العاملين والإدارة من خلال استخدامها للمنهج العلمي في تحديد مواصفات الأعمال واختيار الإنسان الأفضل للعمل واستخدام دراسة والحركة time and motion study وتشجيعهم على أداء الأعمال وفقا للطرق المحددة وبالسرعة أو المعدل المطلوب ، وكان العمال يخضعون لرقابة لصيقة ودقيقة من اجل تحقيق هذه المعايير المحددة سلفا من الادارة ، وترتب على مالا يفي بتلك المعايير الطرد من العمل ومن يتجاوزها فله مكافآت تشجيعية

3- حركة العلاقات الانسانية : كرد فعل لمدرسة الادارة العلمية ظهرت حركة العلاقات الانسانية لتؤكد على العنصر البشري في الفترة ما بين الحربين العالميتين الاولى والثانية وذلك انطلاقا من تجارب هاوثورن Howthorn التي اجراها التون مايو Elton Mayo وزملاؤه ، حيث قدمت نشرات جديدة للاسلوب الذي يجب ان تمارسه الادارة مع العاملين ، ذلك ان انتاجية العامل وكفاءة ادائه لا تقرر فقط في ضوء الطريقة التي يقيم بها العملية ، أو على اسلوب الاجر الذي تقرره الادارة واخذت في اعتبارها ضرورة الاهتمام بالعوامل النفسية والانسانية والاجتماعية للعامل الامر الذي يرفع من كفاءة الانتاج وان المصلحة متبادلة بين العامل ورب العمل ، وانه لابد من التكامل بين اهداف المنظمة واهداف العاملين بها

4- ظهور مدرسة ادارة الافراد: ازدادت قناعة الادارة بعد الحرب العالمية الثانية باهمية الوظائف التي تؤديها ادارة الاستخدام في المصانع ، وقد بدا الاهتمام بانشاء ادارات متخصصة في ادارة الافراد او ادارة شؤون الافراد ، او ادارة القوى العاملة كنتيجة لقصور مناهج الادارة العلمية والعلاقات الانسانية في الاهتمام بقضايا الافراد وتحقيق اقصى انتاجية ممكنة منهم وتركزت اهداف هذه الادارة كجهاز متخصص في توفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة ، وتنميتها والمحافظة عليها بما يحقق اهداف المنظمة في الانتاجية والربح والنمو وكذلك مساعدة المنظمة في حل مشاكل الافراد كوسيط بينهم وبين الادارة كما ان تزايد اهتمام الحكومات في الدول الصناعية بمجالات العمل والتوظيف حيث سنت العديد من التشريعات والقوانين التي تنظم عمل الافراد في المنظمات وتلزمها بتقديم مزايا وظيفية اكثر للعاملين كالتامينات الصحية ، اجازات العمل والتعويضات ...الخ

5- مدرسة إدارة الموارد البشرية :

بناء على الانتقادات التي وجهت لنظرية العلاقات الإنسانية ظهرت مقاربة جديدة لتسيير الأفراد تتمثل في إدارة الموارد البشرية وهي تقوم على اربع مبادئ تتمثل فيما يلي[vii]:

- لتطبيق مبادئ الإدارة يجب الأخذ في الاعتبار التوازن بين حاجات المنظمة وحاجات الفرد
- الأفراد العاملون في المنظمة هم استثمار يمكن ان يكون مربحا عن طريق التنمية وتسيير الحياة الوظيفية لهم
- الهدف من تسيير الموارد البشرية في المنظمة هو اشباع الحاجات الاقتصادية بما في ذلك الحاجات العاطفية للعاملين

يجب على صاحب المنظمة إنشاء إطار عمل الذي يشجع العاملين على تطوير كفاءاتهم وقابليتهم للتحسين وتحسين إجراءات التسيير

6- مدرسة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية :

يعتبر هذا المصطلح جديد ظهر مع بداية هذا القرن وهي مكملة لما أتت به مدرسة إدارة الموارد البشرية ، فهي لم تلغ الأفكار السابقة انما حاولت ان تضيف اليها ما يمكن ان يعزز عملها في الوقت الراهن ، وقد حل مصطلح استراتيجية ادارة الموارد البشرية في اغلب الجامعات الاجنبية والعربية والكثير من الشركات العالمية وهذا التحول حمل في مضامينه ما يلي :

- الافراد اهم عنصر استراتيجي في المنظمة باعتبارهم بشر كرمهم الله تعالى على سائر مخلوقاته
- ادارة الموارد البشرية شريك اساسي في عملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمة
- لا يمكن تحقيق اهداف المنظمة الا بواسطة افراد مؤهلين ويتمتعون بروح معنوية عالية وولاء عالي للمنظمة مع تفهم لاحتياجاتهم ومطالبهم
- اهداف المنظمة واهداف العاملين يكمل بعضها البعض وهي ليست متناقضة وان باستطاعة ادارة المنظمة ان تحقق هذه الاهداف من خلال المواءمة بين احتياجات العمل واحتياجات العاملين

2-:إدارة المعرفة

1.2- مجتمع المعرفة (الاقتصاد المعرفي والثورة المعرفية)

منذ نهاية الحرب العالمية الاثنية بدأت تتضح معالم اقتصاد المعرفة فقد أصبح هذا الاقتصاد قائما على المعرفة اكثر من الصناعة ، حيث بدأ الأفراد بالتوجه إلى إنتاج وتبادل قدر كبير من المعرفة الملتصقة ببعضها البعض وقدرا قليلا من الموارد المادية بعد ان كانوا في ظل المجتمع الصناعي ينتجون ويتبادلون موارد مادية كثيرة متلاصقة مع بعضها البعض [viii]

2.2- خصائص عصر المعرفة :[ix]

يمكن تحديد اهم خصائص عصر المعرفة كما يلي :

- زيادة أهمية العنصر البشري كميزة تنافسية للمنظمات :

لقد أصبحت الموارد البشرية وطرق إدارتها من الميزات التنافسية الهامة خلال السنوات العشر الماضية ، وذلك بسبب تراجع الأهمية النسبية للميزات التنافسية التقليدية ، ففي عصر المعرفة تصبح الموارد البشرية أهم أصول المؤسسة بل وثروتها الوحيدة

- **تغيير مهمة وهيكل المؤسسات** :ان الاتجاه السائد في الوقت الراهن في منظمات الأعمال هو الاتجاه الى التقلص ، ومثال ذلك ما حدث في شركة IBM التي كانت توظف 406 ألف موظف في عام 1985 ولكنها أصبحت الآن توظف 270 ألف موظف في عام 1993 ، والمعنى الواضح في هذا الاتجاه هو التحول نحو الاستثمار في مصادر المعرفة (الأصول البشرية) أكثر من الاستثمار في نواتج المعرفة (الأصول المادية)
- **تضاؤل المكونات الإنتاجية أمام المكونات المعرفية :**

المعرفة أصبحت المكون الأساسي في كل ما نصنع وما نفعل وبكل ما نشتري وبكل ما نبيع ، ولذلك فان ادارة المعرفة سوف تصبح المهمة الأساسية لمنظمات الأعمال خلال الفترات القادمة ،

3.2-مفهوم المعرفة وأهميتها :

المعرفة كغيرها من المصطلحات العلمية تحتاج الى تعريف وقياس حتى يمكن ان نفهمها جيدا وتحقق منها الاستفادة المرجوة ولعل هذا يدعونا الى التساؤل عن معنى المعرفة بالنسبة للمنظمات

تشير المعرفة في مواقع العمل الى قديرة المنظمات على الفهم والتعرف واتخاذ القرارات بفاعلية استنادا الى المعرفة والخبرة المهنية عالية المستوى وينبغي أن تدار المعرفة بصورة منتظمة بواسطة المديرين والعاملين حيث يتحمل هؤلاء المسؤولية عن بقاء واستمرار المنظمة في البيئة التنافسية ولذا فهم يعملون على بناء وتكوين واستخدام أحسن معرفة ممكنة في نطاق مسؤولياتهم ، وتقوم المعرفة بوظيفتين في المنظمة فهي تشكل الموارد الأساسية اللازمة لأداء الوظائف بفاعلية ، كما تعد بمثابة الأصول الإستراتيجية الحرجة في عمليات المنظمة .

يقصد بالمعرفة : الأنشطة التي يمارسها الفرد عند محاولاته حل إشكالية عدم التجانس بين تصوراته الذهنية عن البيئة وما يدركه فعليا لما يترشح عنها من مثيرات ، او هي كل العمليات العقلية عند الفرد من ادراك ، وتعلم وتفكير وتسبيب وحكم يصدره الفرد وهو يتفاعل مع عالمه الخاص أو العام

ويميز الكثير من العلماء بين نوعين متفاعلين من المعرفة :

-المعرفة المعلنة الصريحة : هي المعرفة الرسمية القياسية الموجودة على شكل رموز وهي قابلة للنقل والتعليم والتي تتمثل في الملكية الفكرية الحمية قانونا مثل براءات الاختراع ، حقوق النشر، الاسرار التجارية ، التصميمات الصناعية ، كما يمكن ان تجدها مجسدة في منتجات الشركة وخدماتها ، اجراءات العمل وخططها، ومصفوفات تقييم اعمالها الى غير ذلك[x] .

-**المعرفة الضمنية** : تتجسد من خلال العبارة : نعرف اكثر مما نستطيع ان نقول"، فهي المعرفة غير الرسمية الذاتية والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية غير القابلة للنقل والتعليم والتي توجد بقوة في عمل الأفراد والفرق داخل المنظمة .

يؤكد الكثير من الرواد في هذا المجال عن البعد المشترك للمعرفة الضمنية والذي يتضمن شكلين ، شكل فردي يتمثل في مجموع معتقدات الفرد بالنسبة للعلاقات السببية ما بين الظواهر تتواجد في المخططات العقلية ، العادات، والمعارف المجردة للفرد وتتأثر هذه المعتقدات بالتفاعلات والاحتكاك مع الافراد

المعرفة الضمنية المشتركة : تعتبر طرف أساسي في قاعدة معرفة المنظمة وتتمثل في السلوكيات المشتركة والتعلم يتم من خلال المجموعة والتشارك في المعرفة لتحقيق أنشطة المنظمة " المجموعات العملية كما انها تتجسد في ثقافة المنظمة .

وتنعكس إدارة المعرفة الى أفكار وممارسات مديري إدارة الموارد البشرية فيما يلي[xi]:

بداية لابد من التأكيد على أن وظيفة إدارة الموارد البشرية هي في الأساس التعامل بالمعرفة وهذا يعني ان عليها توظيف وادماج المعرفة في عملياتها بحيث تنعكس على تصميم الأعمال وتقنيات الأداء التي يكلف بها العاملون ، وكذا تضمين المعرفة واستثمارها في كافة عمليات ادارة وتنمية الموارد البشرية وبذلك يتحقق التميز في عمليات المنظمة ويتأكد لها المركز التنافسي

وتلعب إدارة الموارد البشرية دورا محوريا في تخليق المعرفة عن طريق إدماج مصادر المعرفة الضمنية والمعلنة في نسيج متكامل ومتميز وتتحقق هذه العملية من خلال تصميم نظم مشاركة الافراد واستقطاب تعاونهم وانفتاحهم على امور المنظمة ومشكلاتتها وحفزهم على المشاركة الجادة والفاعلة وإبداء الآراء والمقترحات، ومن ثم إطلاق المعرفة في أرجاء المنظمة لتكوين القدرات المحورية ومن ثم تثبيت ميزاتها التنافسية .

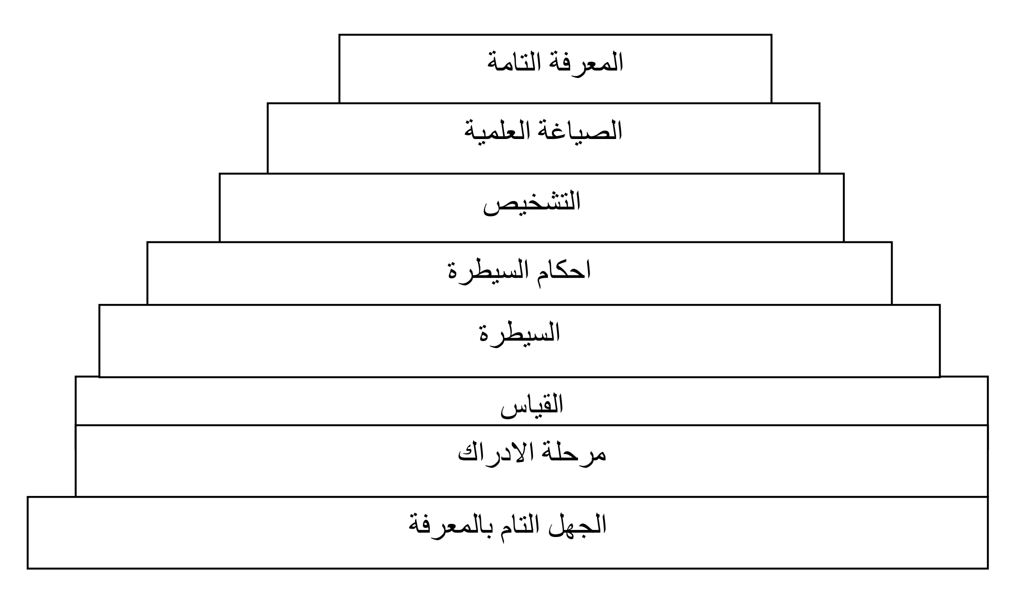
المبادئ الرئيسية لادارة المعرفة:

- التعامل مع ادارة المعرفة كمجموعة من العمليات الدائرية المتكاملة
- نشر وزيادة الوعي باهمية المعرفة وادارتها بصورة جيدة
- تنمية ثقافة المعرفة داخل المنظمة
- العامل الحاسم في ادارة المعرفة هو القدرة على الاستخدام والتطبيق
- تساهم الادارة الفعالة في تعظيم قيمة المشروع
- يوفر التوجه بالمعرفة الاساس طويل الاجل لممارسات ادارة المعرفة
- ضرورة تحديد متطلبات المعرفة للوظائف الفردية حتى يمكن تحديد المعرفة التي يجب ان تتوفر لكل فرد

- الربط بين مجهودات المعرفة بالمنظمة والاتجاهات المستقبلية للمنظمة حتى يمكن ادراك احسن قيمة من ممارسات ادارة المعرفة [xii]

4.2 مراحل التطور المعرفي[xiii]:

- يمكن بصفة عامة تحديد ثمتنية مراحل يمكن ان تمر بها منظمات الاعمال لاكتساب المعرفة مبينة في الشكل التالي :



شكل (3): مراحل تطور المعرفة

المرحلة الاولى : الجهل التام بالمعرفة

حيث لاتدرك منظمات الاعمال في هذه المرحلة وجود المعرفة او حتى اذا ادركتها فانها لا تعتقد انها ملائمة لطبيعة نشاطها

المرحلة الثانية: الادراك : تدرك منظمات الاعمال وجود المعرفة وتعتقد بامكانية استخدامها في تطوير خدماتها ولا يعني بذلك بالضرورة اقدام منظمات الاعمال على استخدام المعرفة بقدر ما يعني البدء في فحص امكانية الاستعانة بها على نطاق محدود خلال فترات قادمة .

المرحلة الثالثة : القياس: ان اعتقاد منظمات الاعمال في جدوى المعرفة العلمية ينقلها الى المرحلة الثالثة وهي القياس وفي هذه المرحلة يتم تحديد التكلفة والعائد من وراء استخدام المعارف والتكنولوجيات الحديثة .

المرحلة الرابعة : السيطرة :

في مرحلة السيطرة تستطيع منظمات الأعمال أن تحكم في التأثيرات المتوقعة للمعرفة في العديد من المجالات وحتى ولو لم تتم السيطرة بشكل كامل، وتمثل هذه المرحلة قفزة نوعية في اتجاه عملية السيطرة .

المرحلة الخامسة: احكام السيطرة

يتم احكام السيطرة على المعرفة وذلك عن طريق زيادة قدرة منظمات الاعمال على التنبؤ بالاثر المتوقع للمعرفة على مخرجاتها ، ويلاحظ ان التراكمات المعرفية لمنظمات الاعمال تساعد في كل من المرحلة الرابعة والخامسة على تعظيم الاستفادة من المعارف وانخفاض الحاجة الى البدء من نقطة الصفر في المرات القادمة.

المرحلة السادسة : التشخيص

تستطيع المنظمات ان تحدد بدقة الاثر المحتمل للتغيرات في المعرفة على منتجات ادائها وذلك عن طريق ما تعلمته من سر الصنعة ، وتمثل هذه المرحلة مرحلة خفض تكاليف المعرفة وتغيير خصائص المخرجات ، وتحسين جودة خدماتها لمواجهة المنافسة

المرحلة السابعة: الصياغة التعليمية

هي مرحلة الصياغة العلمية التي يمكن لمنظمات الاعمال من خلالها ان تعظم الخبرات المتراكمة لديها من كافة انواع المعارف عن طريق صياغتها في شكل معادلات واساليب عمل موثقة علميا

المرحلة الثامنة : المعرفة التامة

تتمكن من خلالها من التنبؤ باثر المعارف على مخرجاتها بشكل دقيق وتتيح هذه المرحلة للمنظمة الانتقال من اسلوب رد الفعل الى اسلوب توقع الفعل في حل مشكلاتها

وأخيرا فإننا نؤكد أن التعرف على المراحل السابقة ليس هدفا في حد ذاته بل هو وسيلة لتحقيق هدف اكبر هو تخفيض درجة المخاطر التي يمكن ان تواجهها منظمات الأعمال في التعامل مع حالات عدم التأكد المعرفي في القرن القادم.

3- انعكاسات ادارة المعرفة على العمل في المنظمات :

ان التقدم في ممارسات ادارة المعرفة سوف يؤثر على مكان العمل ، وسوف تكون تلك التغييرات واضحة مع الزيادة في استخدام وتطبيق اطر ادارة المعرفة وتتضمن التغييرات التي يمكن ان يواجهها الافراد في محيط العمل مايلي:

- التركيز على استخدام فرق عمل متعددة التخصصات عبر العديد من الاقسام والتي تركز على استخدام احسن توليفة من الكفاءات المحورية
- ظهور العديد من المهام ذات الطبيعة المؤقتة والتي تتطلب تشكيل فرق عمل مؤقتة لديها توليفة من المعارف .
- الفهم الجيد لاهمية الاعتماد على العقول البشرية والمعرفة المفاهيمية التي تساعد في ارشاد وتوجيه العمل.

- الفهم الجيد من قبل عمال المعرفة لكيفية تنفيذ استراتيجية المشروع من خلال القرارات والتصرفات اليومية التي يقومون بها في العمل
- الاستعداد للتعاون مع الافراد والجمعيات والاقسام والتنسيق مع الانشطة الاخرى
- زيادة فهم الافراد لاهمية التنفيذ الجيد للعمل وامنافعع التي يمكن ان تعود عليهم
- تعاظم الامان الوظيفي وعدم التردد في تادية مهام معقدة مع تزايد حجم المعرفة والخبرة المهنية عن العمل المنوط القيام به
- زيادة الاعتماد على انظمة الذكاء الصناعي لدعم العمل ، ففي المواقف المعقدة يلجأ عمال المعرفة الى انظمة المعلومات والمعرفة الذكية .[xvxiv]

4- تأثير المعرفة في إدارة الموارد البشرية[xvi]

لقد أنتجت الثورة المعرفية آثاراً هائلة في فكر ومنطق إدارة الموارد البشرية يمكن رصدها في التالي:

- اكتشاف أهمية مصادر المعرفة الداخلية المتمثلة في الأفراد ذوي الاختصاصات والقدرات التي يوظفونها في أنواع متميزة من الأنشطة تمثل واحداً من أهم مصادر إنتاج الثروة في المنظمة المعاصرة وتشمل تلك المصادر كل من يعملون أعمالاً ذهنية في المنظمة من الباحثين في مجالات بحوث التسويق وبحوث تطوير المنتجات، ومجموعات العاملين في المجالات الجديدة من محللي المعلومات ومبرمجي الحاسبات الآلية وغيرهم ممن يباشرون ما يسمى بالأنشطة المعرفية بشكل أو بآخر، وقد أصبح هؤلاء يمثلون نسبة متزايدة في سلسلة القيمة لأي منظمة.

- اكتشاف أهمية المصادر الخارجية للمعرفة التي يمكن للإدارة الاستفادة من رصيد الفكر والمعرفة المتاح لها في حسن تفهم الظروف المحيطة والكشف عن سبل تطويرها وابتكار الأفضل من الأدوات والآليات لاستثمار الفرص المتاحة أو لإنشاء الفرص التي تتفق ومصالح الإدارة..

ومن ثم بدأت إدارة الموارد البشرية في تطوير أساليبها في الاستقطاب والاختيار بحيث تحصل على الأفراد الأكثر معرفة من ناحية، وكذا تعمل على تطوير وسائل انفتاح أفراد المنظمة على مصادر المعرفة الخارجية من خلال المشاركة الجادة والمخططة في الفعاليات ذات العلاقة كالمؤتمرات والندوات وورش العمل، وملاحقة المعارض والمناسبات المحلية والدولية التي تطرح فيها المبتكرات، وتتراكم من خلالها معلومات متجددة.

- إدراك حقيقة هامة، وهي أن المعرفة في تطور، وأن لكل عصر معارفه، ومن ثم فإن ما يتحقق للإدارة من معرفة ينبغي أن ينعكس على المنظمة فيعيد تشكيلها وترتيب أوضاعها لتتناسب مع معطيات العصر، وبالتالي تصل الإدارة إلى اكتشاف حقيقة أهم وهي ظاهرة التعلم التنظيمي، بمعنى أن المعرفة الناتجة من تفاعل المنظمة مع المناخ المحيط، ونتائج التعامل مع الأسواق والعملاء والمنافسين، والآثار المترتبة على قرارات الإدارة والخبرات المكتسبة لأفرادها نتيجة احتكاكهم

بظروف ومتغيرات متعددة، كل تلك المعرفة لا تهدر أو تنحى جانباً، بل تجمع وتحلل وتستخرج منها الدروس والدلائل والمؤشرات، ويتم توظيفها في تطوير الهياكل والأفكار والأساليب والأنشطة والمعاملات وكل ما يجري في المنظمة وما ينتج عنها، بحيث تصبح المنظمة شأنها شأن الكائن الحي الذي يتعلم من تجاربه ويكتسب مفاهيم ومدركات وخبرات ودوافع متجددة تسهم في تطوير سلوكه وتجديده وبذلك يصبح الدور الأهم للإدارة هو ضرورة توظيف المعرفة المكتسبة في تطوير المنظمة.
من جانب آخر، كان لهذا الاكتشاف تأثيره في أساليب تنمية وتطوير الموارد البشرية من خلال تخطيط التدريب والتنمية على فترات ومراحل يقصد بها أن تستمر طوال الحياة الوظيفية للفرد، وتكون بذلك وسيلة لتجديد المعرفة التي يتمتع بها الفرد، وضمان عدم تجمده في مستوى معرفي لا يواكب حركة التطور والتحديث.

- اكتشاف طبيعة المعرفة المتميزة التي تفرقها عن باقي الموارد الأخرى التي يتاح للإدارة التعامل فيها، ذلك أن المعرفة خلافاً لغيرها من الموارد لا تنقص بالاستخدام ولا تهتلك بالتداول، بل على العكس فإن المعرفة تنمو وتتطور كلما زاد انتشارها وتداولها بين الناس. ومن هذه الفكرة تكتسب إدارة الموارد البشرية بعداً جديداً يركز على أهمية فتح قنوات الاتصال وتيسير تدفقات المعلومات والمعرفة بين قطاعات وجماعات العمل المختلفة لتحقيق الفائدة الأعلى الناشئة من هذا النمو المتصاعد للمعرفة نتيجة التداول والتعامل فيها.

- إدراك حقيقة أن الجانب الأكبر من أنشطة أي منظمة الواقعة على سلسلة القيمة إنما هو في الأساس أنشطة خدمية أساسها وركيزتها المعرفة. ومثل هذه الأنشطة الخدمية المعرفية هي أساس تكوين القدرات المحورية أو الأساسية للمنظمة ولاتي بدورها هي ركيزة تكوين الميزة التنافسية لها، وحيث أن هذه الأنشطة المعرفية يمكن لأي منظمة إما مباشرتها من خلال تكوين المورد البشري المؤهل لذلك والاحتفاظ به داخل المنظمة، أو الحصول على تلك الخدمات المعرفية من منظمات أخرى متخصصة، فقد تكونت مجموعة من المفاهيم المهمة في فكر إدارة الموارد البشرية المعاصرة تتمثل فيما يلي:

1- من المفيد للمنظمة أن تركز مواردها البشرية الداخلية لأداء وتنمية عدد قليل من الأنشطة المعرفية ومصادر القوة الخدمية التي تنجح من خلالها في خلق تميز واضح ومستمر لدى عملائها [مثلاً قواعد بيانات متميزة، خبرات فنية أو تنظيمية غير مسبوقة...]، أما بالنسبة لباقي الأنشطة اللازمة فهي تسعى للحصول عليها من جهات خارجية متخصصة تتمتع بتفوق وتميز في تلك المجالات

ونتيجة للاكتشافات السابقة، فقد نشأت حالة فكرية جديدة تسود نظرة إدارة الموارد البشرية إلى مهامها وأساليبها تتمثل فيما يلي:

- أن وظيفة إدارة الموارد البشرية هي في الأساس "التعامل بالمعرفة" بمعنى أن عليها توظيف وإدماج المعرفة في عملياتها بحيث تنعكس على تصميم الأعمال وتقنيات الأداء التي يكلف بها الموارد

البشرية، وكذا تضمين المعرفة واستثمارها في كافة عمليات إدارة وتنمية الموارد البشرية. وبذلك يتحقق التميز في عمليات المنظمة ويتأكد لها المركز التنافسي المتميز.

- أن مهمة إدارة الموارد البشرية ليست فقط معالجة المعرفة- كما كان الشأن في نظم المعلومات، بل الأهم هو تخليق المعرفة بإدماج مصادر المعرفة الكاملة والمعلنة في نسيج متكامل ومتميز. وتلعب إدارة الموارد البشرية دوراً محورياً في هذه العملية من خلال تصميم نظم مشاركة الأفراد واستقطاب تعاونهم وانفتاحهم على أمور المنظمة ومشكلاتها، وحفزهم على المشاركة الجادة والفاعلة وإبداء الآراء والمقترحات. وبذلك فإن مهمة إدارة الموارد البشرية الأساسية ليست ضبط السلوك البشري والسيطرة على علاقات الأفراد، بل في الحقيقة العمل على تنشيط وحفز تبادل المعلومات والمعرفة بينهم، ومن ثم إطلاق المعرفة الكامنة ودعم عملية تخليق ونشر وتدفق المعرفة في أرجاء المنظمة لتكوين "القدرات المحورية" ومن ثم تثبيت ميزتها التنافسية.

- أن اهتمام إدارة الموارد البشرية بالمناخ الخارجي يتجاوز الفكر الاستراتيجي التقليدي الداعي إلى رصد المتغيرات في المناخ لاكتشاف الفرص والمعوقات ومن ثم الإعداد لها، إلى مستوى أعمق من الفهم لدلالة المناخ الخارجي باعتباره مصدراً للمعرفة المتجددة المنبعثة من عناصره المختلفة والتي تمثل منبعاً لتجديد معرفة الموارد البشرية بالمنظمة وتطوير الرصيد المعرفي بها. كما أن المناخ الخارجي يحتوي مجموعة كبيرة من المنظمات الأكثر تميزاً في أنواع الأنشطة الخدمية ذات الركيزة المعرفية، ومن ثم يمكن للمنظمة أن تحصل منها على الأنشطة التي لا تتوفر لها فيها مقومات التميز حتى تتفرغ للتركيز على الأنشطة التي تتمتع فيها بميزات .

---

[i] - باري كشواي ،ادارة الموارد البشرية ، دار الفاروق للنسر والتوزيع ، ترجمة قسم الترجمة ، القاهرة ، ط 3 ، 2008، ص12

[ii] - المرجع نفسه ، ص5

[iii] - **Churdun .H & Sherman .A , Personnel Management, South Western Publishing , U.S.A, 1972, p125.** -

[iv] - بن عنتر عبد الرحمن ، مرجع سابق، ص 20

[v] - 6- محمد الخشروم ونبيل مرسي ، إدارة الأعمال - البيئة والمهارات والوظائف، (الرياض: كلية العلوم الإدارية)، جامعة الملك سعود، (1999)، ص 379

[vi] - باري كشواي , مرجع سابق، ص 11

[vii] -Sid Ahmed Benraouane , Le Management des ressources humaines , Etude des concepts , approches et outils développés par les entreprises américaines, o p u, Algérie, p 21

[viii] - مؤيد سعيد السالم ، تدارة موظفي المعرفة : المؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، جامعة العلوم التطبيقية ، عمان ، الاردن، 27،26 افريل 2006.

[ix] - عادل محمد زايد، ادارة الموارد البشرية :رؤية استراتيجية ، 2003، ص 62

[x] - فريد كورتل، الادارة الفعالة للمعرفة مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد ، مقالة في مجلة العلوم الانسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الثاني ، ماي 2007، ص 269.

[xi] - مؤيد السالم ، ص 56-57

[xii] -نبيل مرسي خليل ، احمد سليم، مرجع سابق، ص 128

[xiii] - عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص ص 66-70

[xiv] - نبيل مرسي خليل، احمد سليم، الادارة الاستراتيجية:ادارة التنافسية،ادارة المعرفة،ادارة المخاطر،المكتب الجامعي الحديث،2007، ص 108

[xv] -محمد اسماعيل السيد،ادارة المعرفة وادارة الموارد البشرية، المنتدى العربي لادارة الموارد البشرية ، مقالة في الانترنت http://www.hrdiscussion.com يوم 2011/11/16

[xvi]